

## Analyse und Sanierung gefährdeter Projekte

### Teil 3: Erstellung des Sanierungsplans

von Dr. Herbert Borchardt

Die ersten beiden Teile der Artikelserie beschäftigten sich mit der Initiierung eines Sanierungsprojekts und der Analyse. Sie wissen nun, welches die wichtigsten Probleme, Risiken und Chancen in einem gefährdeten Projekt sind, denen Sie nachgehen müssen (Top10-Listen der Formblätter 14-16). In diesem Teil wenden wir uns der Erstellung des Sanierungsplans zu.

#### Schwerpunkt

Der Schwerpunkt der Sanierung liegt bei der Lösung von Problemen, der Erstellung eines realistischen neuen Zeitplans (Projekt-Basisplan), der Einrichtung effektiver Kontrollprozesse, der Wiedergewinnen des Vertrauens von Kunden und Management und der Motivation des Teams (siehe Ablaufplan in Bild 1).

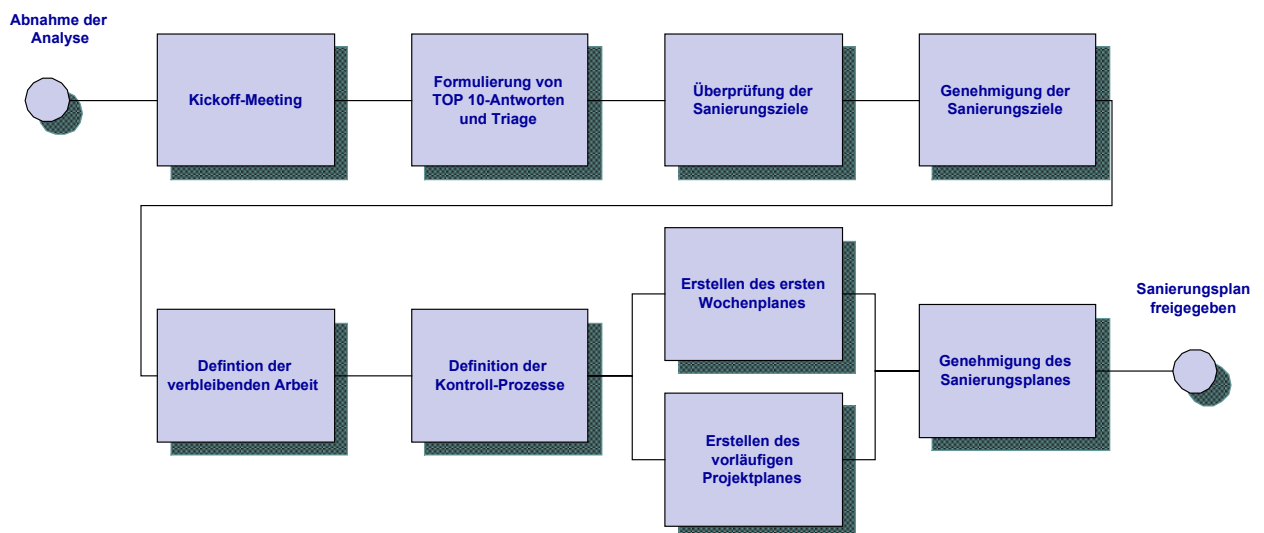


Bild 1: Ablaufplan für die Erstellung des Sanierungsplans

Für die Erstellung des Sanierungsplans müssen Sie, nach unserer Erfahrung, und je nach Komplexität des Falls zwischen fünf und sieben Tagen aufwenden.

Parallel zur Erstellung des Sanierungsplans werden im Kick-off-Meeting (s.u.) die Notfall-Maßnahmen besprochen und eingeleitet. Dieser Aufgabenbereich wird im vierten Teil der Serie beschrieben.

Die Sanierung ist der letzte Rettungsanker für das Projekt und darf daher nicht scheitern. Deshalb ist bei der Planung – genau wie bei der Analyse – extreme Sorgfalt notwendig: alles und jedes muss mit Fakten verteidigt werden können. Der Sanierungsmanager muss mit (offenem und verstecktem) Widerstand umgehen, Konflikte lösen sowie Vertrauen zurückgewinnen können.

#### Kick-off- Meeting

Im Kick-off-Meeting treffen das Sanierungsteam, das Projektteam und der Sponsor zusammen, um die Konzeptionsphase einzuleiten. Das Sanierungsteam wird in der Regel gegenüber der Analyse erweitert und sollte das Projektteam einschließen. Themen des Kick-off-Meetings (siehe Formblatt 18, FB18\_Kick-off.ppt) sind z.B.:

- Ergebnisse der Analyse rekapitulieren (Schlussfolgerungen, Empfehlungen, Zielsetzungen für das Projekt, direkte (Notfall-)Aktionen)

- Vorgehensweise bei der Sanierungsplanung beschreiben
- Notfall-Maßnahmen definieren
- Zeitplan für die Sanierungsplanung genehmigen
- Zustimmung zur hautnahen Verfolgung von Aktivitäten und Arbeitsstunden erlangen

## Workshop Top10-Antworten und Zielsetzung

Dieser Workshop ist von entscheidender Bedeutung, um der Sanierung die richtige Richtung zu geben und die Ressourcen auf die relevanten Themen zu konzentrieren. Er greift die Top10- Ergebnisse der Analyse auf und setzt sie in konkrete Maßnahmen um.

Der Workshop beinhaltet die folgenden Themen:

### Validierung der Schlussfolgerungen (Top10-Listen)

Benutzen Sie die während der Analyse erstellten Top10-Formulare (Formblätter 14-16) und aktualisieren, falls erforderlich, die Angaben über finanzielle und zeitliche Auswirkungen auf das Projekt, die Reihenfolge und wie schwerwiegend diese sind.

### Formulierung von Top10- Antworten

Formulieren Sie im Team Alternativen für Top10- Antworten. Hier gibt es eine nicht wiederholbare Möglichkeit für kreative und grundlegende Diskussionen über die weitere Vorgehensweise. Wenden Sie die Ihnen bekannten gruppendynamischen Techniken an (z.B. Brainstorming).

Entscheiden Sie sich für eine Lösung. Tragen Sie diese in die Formblätter ein (Spalte "Maßnahme") und fügen Ihre Einschätzung über den Aufwand hinzu (Spalte "Aufwand").

### Triage (Selektionsverfahren)

Diskutieren Sie nun im Team den Aufwand für die Realisierung der Vorschläge:

1. Vorschlag ist selbst mit erheblichen Aufwand nicht umzusetzen
2. Vorschlag ist nur mit Unterstützung des Sanierungsteams und hohem Aufwand umzusetzen
3. Vorschlag ist nur mit Unterstützung des Sanierungsteams und geringem Aufwand umzusetzen
4. Vorschlag kann vom Projektteam (mit geringem Aufwand) umgesetzt werden

(Maßnahmen mit hohem Aufwand sollten immer (!) vom Sanierungsteam umgesetzt werden.)

Tragen Sie diese Einschätzungen in das Feld "Triage" ein. Entscheiden Sie dann, was Ihre Aktionen sein sollten:

- Kümmern Sie sich nicht um Probleme, die nicht mehr lösbar sind, sondern sprechen diese Sachverhalte mit dem Sponsor und dem Kunden als Sachzwänge an.
- Sie sollten bei der Sanierung nur Maßnahmen behandeln, die mit vertretbarem Aufwand umsetzbar sind und eine erhebliche Auswirkung auf den Projekterfolg haben (Hebelwirkung).
- Lassen Sie das Projektteam die "einfachen" Probleme selbst lösen.

Mögliche anspruchsvolle Methoden und Rechenverfahren zur Triage werden von Boris Hornjak in seinem Buch "The Project Surgeon" ausführlich beschrieben.

## Sanierungsziele

Auf Basis der Top10-Aufgaben und der, auf Basis der Triage möglichen Maßnahmen können Sie nun die erreichbaren Ziele des Projekts vorschlagen:

1. Das ursprüngliche Zieldreieck (Kosten, Zeit und Umfang) ist weiterhin erreichbar.
2. Der ursprüngliche Projekteinhalt kann mit Mehraufwand erreicht werden.

Der ursprüngliche Projekteinhalt kann auch mit Mehraufwand nicht mehr erreicht werden, sondern muss reduziert werden.

## Tipps

Der Sanierungsmanager sollte diesen Workshop durch Vor-Sondierungen vorbereiten, um evtl. personelle Maßnahmen und Änderungen oder juristische Maßnahmen abzuklären und Präferenzen und Empfindlichkeiten der Stakeholder zu erfassen.

Eine umfassende Kommunikation und Einbeziehung des Teams und der Stakeholder ist für den Erfolg der Maßnahmenplanung und Zielsetzung ausschlaggebend. Nur bei 100%-iger Zustimmung können die Maßnahmen wirken! Holen Sie daher an dieser entscheidenden Stelle alle notwendigen Zustimmungen ein.

## Workshop zur Definition der Projektprozesse

Eine Sanierung ist ohne sorgfältig und qualifiziert angewendetes Projektmanagement nicht möglich. Ein Workshop sollte sich daher mit einer Revision der Planungs-, Ausführungs- und Steuerungsprozesse beschäftigen

Der Sanierungs-Manager muss diesen Workshop durch die Erstellung eigener Vorlagen und Vorschläge so effektiv vorbereiten, dass er innerhalb kurzer Zeit abgeschossen werden kann. Es kommt darauf an, praktische und schnell umsetzbare Verfahren einzuführen und die Zeit auf die Prozesse zu konzentrieren, die maßgeblich zu den Top10- Maßnahmen beitragen. Alles andere ist in dieser Situation Luxus ! An dieser Stelle können keine umfassenden Änderungen des PM-Systems im Unternehmen angegangen werden.

Auch hier ist eine umfassende Kommunikation und Einbeziehung des Teams und der Stakeholder für den Erfolg ausschlaggebend. Nur bei 100%-iger Zustimmung können verbesserte Prozesse wirken. Ein wichtiger Teil der Kommunikation ist die Vermittlung der Tatsache, dass Sanierung für eine gewisse Zeit eine hautnahe und intensive Kontrolle beinhaltet.

## Steuerungsprozesse

Ein wichtiger Bestandteil sind die folgenden PMBOK-Prozesse zur Steuerung:

- Berichtswesen
- Änderungsmanagement
- Steuerung des Terminplans und der Kosten
- Qualitätslenkung
- Risikoverfolgung

## Planungs- und Ausführungsprozesse

Weiterhin müssen einige wichtige Planungs- und Ausführungsprozesse optimiert werden.

- Vertragsadministration und Leistungsabnahmen
- Problem- und Risikomanagement
- Kommunikation

(Eine Zusammenstellung von Formblättern für diese Prozesse würde den Rahmen des Artikels sprengen.)

## Workshop zur Bestimmung der verbleibenden Aktivitäten

Dieser Workshop bestimmt die gesamte verbleibenden Arbeit auf Basis:

- der neuen Zielsetzungen
- der zusätzlichen Arbeit durch die Top10-Maßnahmen
- der zusätzlichen Arbeit durch die Projektprozesse
- Verhandlungen mit Kunden, Lieferanten und Stakeholdern
- Teamaufbau usw.

Diese Arbeit basiert auf den allgemeinen PMBOK-Regeln und benötigt daher hier keine weitere Erläuterung.

## Workshop zum Erstellen eines Wochenplans und vorläufigem Projektplan

Die Erstellung eines neuen Zeit- und Kostenplans kann bei einem gefährdeten Projekt nur schrittweise erfolgen. Man muss sich im Gegenteil langsam an die Erstellung eines neuen Plans heranarbeiten und beginnt damit, für jedes Teammitglied Pläne für ein bis drei Wochen zu erstellen.

### Wochenplanung

- Sie können diesen Plan in MS Project o.ä. bearbeiten oder (was ich persönlich bevorzuge) in einem Excel-Blatt (siehe Formblatt 19, FB19\_Wochenplan.xls).
- Das Projektteam priorisiert die gesamte Arbeit und teilt sie für ca. drei Wochen den einzelnen Teammitgliedern zu. Es berücksichtigt hierbei die Notfall-Maßnahmen, die Top10-Antworten, die Projektprozesse und den Strukturplan.
- Zeitabschätzungen über die Arbeitspakete müssen von der Person vorgenommen werden, die auch die Arbeit durchführt und auf Tagesbasis erfolgen. Unterteilen Sie hierzu die Arbeit in Arbeitspakete von acht oder weniger Stunden. Stellen Sie sicher, dass für jedes Arbeitspaket die Lieferung definiert ist.
- Planen Sie nur 36 Stunden pro Woche (acht Stunden Mo.-Do., vier Stunden Fr.)
- Etablieren Sie eine klare und schlüssige Definition von "abgeschlossenen Aufgaben", die auf einer Verifikation der Lieferung durch Kunden und Lieferanten beruht.
- Jedes Teammitglied notiert täglich die aktuellen Stunden so präzise wie möglich.
- Jedes Teammitglied muss (!) die geplante Arbeit abschließen – wenn nötig mit Überstunden
- Am Ende der Woche wird eine Varianzanalyse durchgeführt und der CPI (Cost Performance Indicator – Kostenvarianz) und der ETC (Estimate to Completion – aktuell geschätzte Gesamtdauer einer Aufgabe) berechnet.
- Dieser Prozess wird in den folgenden Wochen fortgesetzt. So lange, bis sich ein relativ stabiler CPI-Wert ergibt. Hierzu werden die wöchentlichen CPI-Werte graphisch verfolgt (siehe Formblatt 19, FB19\_Wochenplan.xls).

Zur Berechnung der CPI- und ETC-Werte sehen Sie den Artikel "Messbarer Projekterfolg mit der Earned Value-Analyse" von Thomas Walenta, erschienen in der Ausgabe 4/2001)

### Vorläufiger Projektplan

Der vorläufige Projektplan sollte auf einem angemessenen Detaillevel erzeugt werden. Er wird kontinuierlich auf Basis der Ergebnisse der Wochenpläne aktualisiert.

Der vorläufige Projektplan dient dem Sanierungsteam während der Sanierung als Orientierung. Bis zur Stabilisierung der CPI-Werte sollte er jedoch nicht dazu benutzt werden, nach außen verbindliche Abschätzungen über Zeiten oder Kosten abzugeben.

## Genehmigung des Sanierungsplans

Ein Beispiel für ein Genehmigungsformular finden Sie in Formblatt 20 (FB20\_Genehmigung.doc). Alle Beteiligten müssen zustimmen und sich verpflichten. Der Sponsor, Stakeholder, der Projektmanager und wichtiges Personal im Projektteam sollten unterschreiben. Unterschriften erfolgen auch für die Wochenpläne und später für den Basisplan. Gehen Sie davon aus, dass Sie trotz guter Vorbereitung im Workshop Widerstand finden werden.